

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор/Декан  
института экономики, финансов и  
управления в АПК  
Гунько Юлия Александровна

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Рабочая программа дисциплины**

**Б1.О.13 Управление изменениями и устойчивое развитие**

38.04.02 Менеджмент

Финансовый менеджмент

магистр

очная

## 1. Цель дисциплины

дать целостное представление об основных достижениях науки в области управления изменениями и управлении устойчивым развитием в условиях неопределенной среды. Задачи изучения дисциплины определяются требованиями к подготовке магистров менеджмента, требованиями к знаниям и умениям, которыми должны они обладать. Основная задача состоит в том, чтобы приобретенные будущими магистрами менеджмента знания и умения способствовали достижению целей эффективного управления в условиях сложной, неопределенной и высоко динамичной среды. Задачи изучаемой дисциплины состоят в изложении, изучении и усвоении теории управления изменениями и устойчивого развития, а также практических методов управления изменениями в сложных организационных системах, усвоении основных подходов и принципов управления устойчивым развитием.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;	ОПК-3.2 Формирует и критически оценивает альтернативные варианты решения профессиональных задач с учётом критериев организационной эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий.	<b>знает</b> <b>умеет</b> <b>владеет навыками</b>
ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им	ОПК-4.2 Разрабатывает стратегические и тактические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели	<b>знает</b> <b>умеет</b> <b>владеет навыками</b>

бизнес-модели организаций;		
----------------------------	--	--

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление изменениями и устойчивое развитие» является дисциплиной обязательной части программы.

Изучение дисциплины осуществляется в 4 семестре(-ах).

Для освоения дисциплины «Управление изменениями и устойчивое развитие» студенты используют знания, умения и навыки, сформированные в процессе изучения дисциплин:

Ознакомительная практика

Практика по профилю профессиональной деятельности

Цифровые трансформации: основные тренды и модели

Управление проектами

Кросс-культурный менеджмент

Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)

Управление инвестициями и инновациями

Риск-менеджмент (продвинутый уровень)

Освоение дисциплины «Управление изменениями и устойчивое развитие» является необходимой основой для последующего изучения следующих дисциплин:

Преддипломная практика

Управление финансовыми и инвестиционными рисками

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

### 4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины «Управление изменениями и устойчивое развитие» в соответствии с рабочим учебным планом и ее распределение по видам работ представлены ниже.

Семестр	Трудоемкость час/з.е.	Контактная работа с преподавателем, час			Самостоятельная работа, час	Контроль, час	Форма промежуточной аттестации (форма контроля)
		лекции	практические занятия	лабораторные занятия			
4	72/2	10	16		46		За
в т.ч. часов: в интерактивной форме		2	4				

Семестр	Трудоемкость час/з.е.	Внеаудиторная контактная работа с преподавателем, час/чел					
		Курсовая работа	Курсовой проект	Зачет	Дифференцированный зачет	Консультации перед экзаменом	Экзамен
4	72/2			0.12			

**5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

№	Наименование раздела/темы	Семестр	Количество часов					Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций	Код индикаторов достижения компетенций
			всего	Лекции	Семинарские занятия		Самостоятельная работа			
					Практические	Лабораторные				
1.	1 раздел. Теоретические основы управления организационными изменениями									
1.1.	Инструменты и методы в управлении изменениями	4	4	2	2		6	Устный опрос, Реферат	ОПК-3.2, ОПК-4.2	
1.2.	Направления и области осуществления организационных изменений	4	4	2	2		6	Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи	ОПК-3.2, ОПК-4.2	
1.3.	Контрольная точка 1	4	2		2		6	КТ 1	Тест	ОПК-3.2, ОПК-4.2
2.	2 раздел. Теоретические основы управления устойчивым развитием									
2.1.	Генезис, понятийные основы и сущность управления устойчивым развитием бизнеса	4	4	2	2		6	Доклад	ОПК-3.2, ОПК-4.2	
2.2.	Методы анализа экономической устойчивости	4	4	2	2		6	Устный опрос, Реферат	ОПК-3.2, ОПК-4.2	
2.3.	Подходы обеспечения устойчивого развития бизнеса в цифровой экономике	4	6	2	4		8	Кейс-задача	ОПК-3.2, ОПК-4.2	
2.4.	Контрольная точка 2	4	2		2		8	КТ 2	Тест	ОПК-3.2, ОПК-4.2
	Промежуточная аттестация		За							
	Итого		72	10	16		46			
	Итого		72	10	16		46			

### 5.1. Лекционный курс с указанием видов интерактивной формы проведения занятий

Тема лекции (и/или наименование раздел) (вид интерактивной формы проведения занятий)/ (практическая подготовка)	Содержание темы (и/или раздела)	Всего, часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка
Инструменты и методы в управлении изменениями	Инструменты и методы в управлении изменениями	2/-
Направления и области осуществления организационных изменений	Направления и области осуществления организационных изменений	2/2
Генезис, понятийные основы и сущность управления устойчивым развитием бизнеса	Генезис, понятийные основы и сущность управления устойчивым развитием бизнеса	2/-
Методы анализа экономической устойчивости	Методы анализа экономической устойчивости	2/-
Подходы обеспечения устойчивого развития бизнеса в цифровой экономике	Подходы обеспечения устойчивого развития бизнеса в цифровой экономике	2/-
Итого		10

### 5.2.1. Семинарские (практические) занятия с указанием видов проведения занятий в интерактивной форме

Наименование раздела дисциплины	Формы проведения и темы занятий (вид интерактивной формы проведения занятий)/(практическая подготовка)	Всего, часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка	
		вид	часы
Инструменты и методы в управлении изменениями	Инструменты и методы в управлении изменениями	Пр	2/-/-
Направления и области осуществления организационных изменений	Направления и области осуществления организационных изменений	Пр	2/-/-
Контрольная точка 1	Контрольная точка 1	Пр	2/-/-
Генезис, понятийные основы и сущность управления устойчивым развитием бизнеса	Генезис, понятийные основы и сущность управления устойчивым развитием бизнеса	Пр	2/-/-
Методы анализа	Методы анализа экономической	Пр	2/2/-

экономической устойчивости	устойчивости		
Подходы обеспечения устойчивого развития бизнеса в цифровой экономике	Подходы обеспечения устойчивого развития бизнеса в цифровой экономике	Пр	4/2/-
Контрольная точка 2	Контрольная точка 2	Пр	2/-/-
Итого			

### 5.3. Курсовой проект (работа) учебным планом не предусмотрен

### 5.4. Самостоятельная работа обучающегося

Темы и/или виды самостоятельной работы	Часы
Инструменты и методы в управлении изменениями	6
Направления и области осуществления организационных изменений	6
Контрольная точка 1	6
Генезис, понятийные основы и сущность управления устойчивым развитием бизнеса	6
Методы анализа экономической устойчивости	6
Подходы обеспечения устойчивого развития бизнеса в цифровой экономике	8

Контрольная точка 2	8
---------------------	---

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Управление изменениями и устойчивое развитие» размещено в электронной информационно-образовательной среде Университета и доступно для обучающегося через его личный кабинет на сайте Университета. Учебно-методическое обеспечение включает:

1. Рабочую программу дисциплины «Управление изменениями и устойчивое развитие».
2. Методические рекомендации для организации самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Управление изменениями и устойчивое развитие».
3. Методические рекомендации по выполнению письменных работ () (при наличии).
4. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы студентами заочной формы обучения (при наличии)
5. Методические указания по выполнению курсовой работы (проекта) (при наличии).

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

№ п/п	Темы для самостоятельного изучения	Рекомендуемые источники информации (№ источника)		
		основная (из п.8 РПД)	дополнительная (из п.8 РПД)	метод. лит. (из п.8 РПД)
1	Инструменты и методы в управлении изменениями. Инструменты и методы в управлении изменениями	Л1.1, Л1.2, Л1.3	Л2.1, Л2.2, Л2.3	Л3.1, Л3.2, Л3.3, Л3.4
2	Направления и области осуществления организационных изменений. Направления и области осуществления организационных изменений	Л1.1, Л1.2, Л1.3	Л2.1, Л2.2, Л2.3	Л3.1, Л3.2, Л3.3, Л3.4
3	Контрольная точка 1. Контрольная точка 1	Л1.1, Л1.2, Л1.3	Л2.1, Л2.2, Л2.3	Л3.1, Л3.2, Л3.3, Л3.4
4	Генезис, понятийные основы и сущность управления устойчивым развитием бизнеса. Генезис, понятийные основы и сущность управления устойчивым развитием бизнеса	Л1.1, Л1.2, Л1.3	Л2.1, Л2.2, Л2.3	Л3.1, Л3.2, Л3.3, Л3.4
5	Методы анализа экономической устойчивости. Методы анализа экономической устойчивости	Л1.1, Л1.2, Л1.3	Л2.1, Л2.2, Л2.3	Л3.1, Л3.2, Л3.3, Л3.4
6	Подходы обеспечения устойчивого развития бизнеса в цифровой экономике. Подходы обеспечения устойчивого развития бизнеса в цифровой экономике	Л1.1, Л1.2, Л1.3	Л2.1, Л2.2, Л2.3	Л3.1, Л3.2, Л3.3, Л3.4
7	Контрольная точка 2. Контрольная точка 2	Л1.1, Л1.2, Л1.3	Л2.1, Л2.2, Л2.3	Л3.1, Л3.2, Л3.3, Л3.4

## 7. Фонд оценочных средств (оценочных материалов) для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Управление изменениями и устойчивое развитие»

### 7.1. Перечень индикаторов компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Индикатор компетенции (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании индикатора компетенции	1		2	
		1	2	3	4
ОПК-3.2:Формирует и критически оценивает альтернативные варианты решения профессиональных задач с учётом критериев организационной эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий.	Ознакомительная практика	x			
	Практика по профилю профессиональной деятельности		x	x	
	Преддипломная практика				x
	Риск-менеджмент (продвинутый уровень)		x		
ОПК-4.2:Разрабатывает стратегические и тактические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели	Ознакомительная практика	x			
	Практика по профилю профессиональной деятельности		x	x	
	Преддипломная практика				x
	Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)	x			
	Управление инвестициями и инновациями		x		

## 7.2. Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Оценка знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине «Управление изменениями и устойчивое развитие» проводится в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по её коррективке, а также для совершенствования методики обучения, организации учебной работы и оказания индивидуальной помощи обучающемуся.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление изменениями и устойчивое развитие» проводится в виде Зачет.

За знания, умения и навыки, приобретенные студентами в период их обучения, выставляются оценки «ЗАЧТЕНО», «НЕ ЗАЧТЕНО». (или «ОТЛИЧНО», «ХОРОШО», «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО», «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» для дифференцированного зачета/экзамена)

Для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в университете применяется балльно-рейтинговая система оценки качества освоения образовательной программы. Оценка проводится при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций обучающихся. Рейтинговая оценка знаний является интегрированным показателем качества теоретических и практических знаний и навыков студентов по дисциплине.

### Состав балльно-рейтинговой оценки студентов очной формы обучения

Для студентов очной формы обучения знания по осваиваемым компетенциям формируются на лекционных и практических занятиях, а также в процессе самостоятельной подготовки.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки, принятой в Университете студентам начисляются баллы по следующим видам работ:

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций	Максимальное количество баллов
4 семестр		

КТ 1	Тест		15
КТ 2	Тест		15
<b>Сумма баллов по итогам текущего контроля</b>			<b>30</b>
Посещение лекционных занятий			20
Посещение практических/лабораторных занятий			20
Результативность работы на практических/лабораторных занятиях			30
Итого			100
№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижений компетенций	Максимальное количество баллов	Критерии оценки знаний студентов
4 семестр			
КТ 1	Тест	15	<p>11-15 баллов выставляется обучающемуся, если тестовые задания выполняются на 85% и выше; 8-10 баллов выставляется обучающемуся, если тестовые задания выполняются на 70 - 84%; 5-7 баллов выставляется обучающемуся, если тестовые задания выполняются на 55 – 69 %; 1-4 балла выставляется обучающемуся, если тестовые задания выполняются на 45 – 54%; 0 баллов выставляется обучающемуся, если тестовые задания выполняются на 44% и меньше.</p>
КТ 2	Тест	15	<p>11-15 баллов выставляется обучающемуся, если тестовые задания выполняются на 85% и выше; 8-10 баллов выставляется обучающемуся, если тестовые задания выполняются на 70 - 84%; 5-7 баллов выставляется обучающемуся, если тестовые задания выполняются на 55 – 69 %; 1-4 балла выставляется обучающемуся, если тестовые задания выполняются на 45 – 54%; 0 баллов выставляется обучающемуся, если тестовые задания выполняются на 44% и меньше.</p>

## Критерии и шкалы оценивания результатов обучения на промежуточной аттестации

При проведении итоговой аттестации «зачет» («дифференцированный зачет», «экзамен») преподавателю с согласия студента разрешается выставлять оценки («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «зачет») по результатам набранных баллов в ходе текущего контроля успеваемости в семестре по выше приведенной шкале.

В случае отказа – студент сдает зачет (дифференцированный зачет, экзамен) по приведенным выше вопросам и заданиям. Итоговая успеваемость (зачет, дифференцированный зачет, экзамен) не может оцениваться ниже суммы баллов, которую студент набрал по итогам текущей и промежуточной успеваемости.

При сдаче (зачета, дифференцированного зачета, экзамена) к заработанным в течение семестра студентом баллам прибавляются баллы, полученные на (зачете, дифференцированном зачете, экзамене) и сумма баллов переводится в оценку.

## Критерии и шкалы оценивания ответа на зачете

По дисциплине «Управление изменениями и устойчивое развитие» к зачету допускаются студенты, выполнившие и сдавшие практические работы по дисциплине, имеющие ежемесячную аттестацию и без привязке к набранным баллам. Студентам, набравшим более 65 баллов, зачет выставляется по результатам текущей успеваемости, студенты, не набравшие 65 баллов, сдают зачет по вопросам, предусмотренным РПД. Максимальная сумма баллов по промежуточной аттестации (зачету) устанавливается в 15 баллов

Вопрос билета	Количество баллов
Теоретический вопрос	до 5
Задания на проверку умений	до 5
Задания на проверку навыков	до 5

### Теоретический вопрос

5 баллов выставляется студенту, полностью освоившему материал дисциплины или курса в соответствии с учебной программой, включая вопросы рассматриваемые в рекомендованной программой дополнительной справочно-нормативной и научно-технической литературы, свободно владеющему основными понятиями дисциплины. Требуется полное понимание и четкость изложения ответов по экзаменационному заданию (билету) и дополнительным вопросам, заданных экзаменатором. Дополнительные вопросы, как правило, должны относиться к материалу дисциплины или курса, не отраженному в основном экзаменационном задании (билете) и выявляют полноту знаний студента по дисциплине.

4 балла заслуживает студент, ответивший полностью и без ошибок на вопросы экзаменационного задания и показавший знания основных понятий дисциплины в соответствии с обязательной программой курса и рекомендованной основной литературой.

3 балла дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.

2 балла дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

1 балл дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

0 баллов - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

Задания на проверку умений и навыков

5 баллов Задания выполнены в обозначенный преподавателем срок, письменный отчет без замечаний. Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

4 балла Задания выполнены в обозначенный преподавателем срок, письменный отчет с небольшими недочетами.

2 баллов Задания выполнены с задержкой, письменный отчет с недочетами. Работа выполнена не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы.

1 баллов Задания выполнены частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

0 баллов Задания выполнены, письменный отчет не представлен или работа выполнена не полностью, и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

### **7.3. Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины «Управление изменениями и устойчивое развитие»**

Вопросы к зачету

1. Модель Курта Левина
2. Модель Джона Коттера
3. Модель Просайди
4. Модели "мягкой силы" и "жесткой силы"
5. Модель "управленческого участия"
6. Модель "инновационного развития"
7. Модель "трансформации"
8. Факторы, влияющие на сопротивление изменениям
9. Инструменты управления сопротивлением изменениям
10. Типы изменений: инновационные, эволюционные, революционные, процессные
11. Управление изменениями в условиях кризиса
12. Управление изменениями в цифровой экономике
13. Оценка эффективности управления изменениями
14. Принципы устойчивого развития
15. Концепции устойчивого развития: сильная, слабая
16. Показатели устойчивого развития бизнеса: ESG-показатели
17. Инструменты повышения устойчивости бизнеса: экологическая сертификация, социальная отчетность
18. Факторы риска для устойчивого развития бизнеса
19. "Зеленая" трансформация: переход на возобновляемые источники энергии, создание экологически чистых продуктов
20. Цифровая трансформация: использование искусственного интеллекта, интернет-платформ, мобильных приложений
21. Управление отходами как элемент устойчивого развития
22. "Зеленая" логистика: оптимизация транспортных потоков
23. "Умный" город: оптимизация энергопотребления
24. Социальная платформа для волонтеров
25. Ответственное использование данных в контексте устойчивого развития
26. Цифровая доступность и устойчивое развитие
27. Методы анализа экономической устойчивости
28. Коэффициент текущей ликвидности
29. Коэффициент автономии
30. Коэффициент рентабельности собственного капитала
31. SWOT-анализ
32. PEST-анализ
33. Бенчмаркинг
34. Метод сценариев

35. Связь анализа экономической устойчивости с концепцией устойчивого развития
36. Внедрение новых технологий в компанию
37. Разработка стратегии устойчивого развития
38. Оценка рисков для устойчивого развития
39. Мотивация сотрудников к изменениям
40. Создание системы коммуникации для управления изменениями
41. Изменение корпоративной культуры для устойчивого развития
42. Управление конфликтами, связанными с изменениями
43. Оценка эффективности экологических инвестиций
44. Разработка программы обучения сотрудников по вопросам устойчивого развития
45. Создание системы мониторинга и отчетности по устойчивому развитию
46. Взаимодействие с заинтересованными сторонами по вопросам устойчивого развития
47. Создание бизнес-модели, основанной на принципах устойчивого развития
48. Разработка плана коммуникации для продвижения "зеленых" продуктов
49. Влияние цифровизации на устойчивое развитие бизнеса
50. Примеры успешных кейсов устойчивого развития в различных отраслях

Темы рефератов:

1. Эволюция концепции устойчивого развития: от Рио-де-Жанейро до наших дней.

Проследить историю развития концепции устойчивого развития, начиная с Конференции ООН по окружающей среде и развитию 1992 года. Рассмотреть ключевые этапы и документы, повлиявшие на формирование современной концепции. Анализировать эволюцию понятия "устойчивое развитие" и его интерпретации в контексте бизнеса.

2. Понятие "устойчивое развитие" в контексте бизнеса: ключевые элементы и принципы.

Определить сущность устойчивого развития в контексте бизнеса, отличая его от традиционного подхода к управлению. Рассмотреть основные принципы устойчивого развития бизнеса: экономические, социальные и экологические. Проанализировать взаимосвязь и баланс этих принципов, а также их практическую реализацию.

3. Три столпа устойчивого развития бизнеса: экономическая, социальная и экологическая ответственность.

Изучить концепции экономической, социальной и экологической ответственности бизнеса. Рассмотреть примеры практической реализации каждой из этих концепций. Проанализировать взаимозависимость и влияние этих концепций на устойчивое развитие бизнеса.

4. Глобальные вызовы и возможности для устойчивого развития бизнеса.

Исследовать современные глобальные вызовы, с которыми сталкиваются бизнес и общество: изменение климата, дефицит ресурсов, социальное неравенство. Определить возможности для бизнеса в контексте устойчивого развития: новые рынки, инновации, конкурентные преимущества. Рассмотреть примеры компаний, успешно реализующих стратегии устойчивого развития.

5. Интеграция принципов устойчивого развития в бизнес-стратегию: концепции и инструменты.

Анализировать различные модели и инструменты интеграции принципов устойчивого развития в бизнес-стратегию. Рассмотреть методики оценки и измерения устойчивого развития: ESG-рейтинги, отчетность по устойчивому развитию. Изучить примеры компаний, успешно интегрировавших устойчивое развитие в свою бизнес-стратегию.

6. Роль управления рисками в контексте устойчивого развития бизнеса.

Исследовать специфические риски, связанные с устойчивым развитием бизнеса: экологические, социальные, этические. Рассмотреть инструменты и методы управления этими рисками. Проанализировать влияние управления рисками на устойчивое развитие бизнеса и его конкурентоспособность.

7. Управление изменениями и устойчивое развитие бизнеса: взаимосвязь и практическая реализация.

Проанализировать взаимосвязь между управлением изменениями и устойчивым развитием бизнеса. Рассмотреть, как инструменты управления изменениями могут быть использованы для реализации стратегий устойчивого развития. Изучить примеры успешных изменений, проведенных в рамках стратегии устойчивого развития.

8. Роль маркетинга и коммуникаций в продвижении устойчивого развития бизнеса.

Рассмотреть роль маркетинга и коммуникаций в формировании положительного имиджа компании, реализующей принципы устойчивого развития. Анализировать инструменты маркетинга и коммуникаций, способствующие повышению осведомленности о стратегии устойчивого развития. Изучить примеры компаний, успешно использующих маркетинг и коммуникации для продвижения устойчивого развития.

9. Финансовые аспекты устойчивого развития бизнеса: инвестиции и финансирование.

Рассмотреть различные источники финансирования для реализации проектов устойчивого развития: государственные программы, частные инвестиции, зеленые облигации. Анализировать финансовые инструменты, способствующие привлечению инвестиций в устойчивое развитие бизнеса. Изучить примеры успешных проектов по привлечению финансирования для устойчивого развития.

10. Международные стандарты и законодательство в области устойчивого развития бизнеса.

Рассмотреть международные стандарты и законодательство, регулирующие устойчивое развитие бизнеса: ESG, GRI, ISO 26000. Проанализировать влияние международных стандартов на устойчивое развитие бизнеса и его конкурентоспособность. Изучить примеры компаний, успешно внедряющих международные стандарты в сферу устойчивого развития.

Контрольная точка 1

1. Что из перечисленного НЕ является фазой процесса управления изменениями?

- a) Замораживание
- b) Изменение
- c) Оценка
- d) Размораживание
- e) Отмена

2. Какая модель управления изменениями основана на силе привычки?

- a) Модель Курта Левина
- b) Модель Джона Коттера
- c) Модель Просайди
- d) Модель Льюина и Шерифа
- e) Модель Липпмана

3. Какой из инструментов НЕ используется для управления сопротивлением изменениям?

- a) Коммуникация
- b) Участие
- c) Принуждение
- d) Поддержка
- e) Мотивация

4. Что из перечисленного НЕ относится к принципам устойчивого развития?

- a) Экономический рост
- b) Социальная справедливость
- c) Экологическая защита
- d) Инновации
- e) Справедливое распределение ресурсов

5. Какая концепция устойчивого развития основана на удовлетворении потребностей настоящего поколения, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности?

- a) Сильная устойчивость
- b) Слабая устойчивость
- c) Устойчивое развитие
- d) Устойчивое потребление
- e) Устойчивое производство

6. Какой из показателей НЕ используется для оценки устойчивого развития бизнеса?

- a) ESG-показатели
- b) Финансовые показатели
- c) Социальные показатели
- d) Экологические показатели

е) Инновационные показатели

7. Какой из инструментов НЕ используется для повышения устойчивости бизнеса?

а) Экологическая сертификация

б) Социальная отчетность

с) Инвестирование в возобновляемые источники энергии

д) Слияние с конкурентом

е) Управление отходами

8. Какая модель управления изменениями НЕ подходит для внедрения инноваций?

а) Модель "мягкой силы"

б) Модель "жесткой силы"

с) Модель "управленческого участия"

д) Модель "инновационного развития"

е) Модель "трансформации"

9. Что из перечисленного НЕ является фактором риска для устойчивого развития бизнеса?

а) Изменение климата

б) Дефицит ресурсов

с) Социальное неравенство

д) Повышение конкуренции

е) Технологическое развитие

10. Какой из инструментов НЕ используется для управления изменениями в условиях цифровой экономики?

а) Искусственный интеллект

б) Блокчейн

с) Интернет вещей

д) Мобильные технологии

е) Традиционные методы управления

11. Какой из показателей НЕ используется для оценки эффективности управления изменениями?

а) Степень удовлетворенности сотрудников

б) Степень достижения поставленных целей

с) Степень вовлеченности сотрудников

д) Степень снижения расходов

е) Степень повышения прибыли

12. Что из перечисленного НЕ является примером устойчивого развития?

а) Использование возобновляемых источников энергии

б) Внедрение экологических технологий

с) Разработка новых продуктов с минимальным воздействием на окружающую среду

д) Повышение заработной платы сотрудникам

е) Сокращение выбросов парниковых газов

13. Какой из инструментов НЕ используется для управления изменениями в условиях кризиса?

а) Анализ рисков

б) Стратегическое планирование

с) Управление коммуникациями

д) Управление ресурсами

е) Создание новых продуктов

14. Какой из принципов НЕ является ключевым для устойчивого развития бизнеса в цифровой экономике?

а) Ответственное использование данных

б) Цифровая доступность

с) Цифровая безопасность

д) Цифровая этика

е) Цифровая эффективность

15. Какой из элементов НЕ является ключевым для построения устойчивой бизнес-модели?

а) Экологическая ответственность

б) Социальная ответственность

- с) Экономическая эффективность
- д) Цифровая трансформация
- е) Технологические инновации

#### Контрольная точка 2

1. Какая модель управления изменениями фокусируется на создании чувства срочности и мобилизации сотрудников?

- а) Модель Курта Левина
- б) Модель Джона Коттера
- с) Модель Просайди

2. Что из перечисленного НЕ является фактором, влияющим на сопротивление изменениям?

- а) Личный опыт
- б) Недостаток информации
- с) Повышение заработной платы
- д) Страх неизвестности
- е) Отсутствие доверия к руководству

3. Какой из принципов устойчивого развития подчеркивает важность сохранения биоразнообразия и экосистем? а) Экономический рост б) Социальная справедливость с) Экологическая защита

4. Что из перечисленного НЕ является показателем экономической устойчивости бизнеса?

- а) Рентабельность собственного капитала
- б) Коэффициент текущей ликвидности
- с) Уровень удовлетворенности сотрудников
- д) Коэффициент автономии
- е) Доля рынка

5. Какой из инструментов НЕ используется для измерения экологической устойчивости?

- а) Углеродный след
- б) Водный след
- с) Экологическая сертификация
- д) Оценка жизненного цикла продукта
- е) SWOT-анализ

6. Что из перечисленного НЕ является преимуществом внедрения цифровых технологий в управление изменениями?

- а) Повышение эффективности коммуникаций
- б) Улучшение сбора и анализа данных
- с) Снижение стоимости процессов
- д) Увеличение зависимости от технологий
- е) Повышение прозрачности и подотчетности

7. Какой из подходов НЕ используется для управления изменениями в контексте устойчивого развития?

- а) "Зеленая" трансформация
- б) Цифровая трансформация
- с) Социальная ответственность
- д) Управление рисками
- е) Слияние с конкурентом

8. Что из перечисленного НЕ является типом изменения?

- а) Инновационные изменения
- б) Эволюционные изменения
- с) Революционные изменения
- д) Процессные изменения
- е) Социальные изменения

9. Какой из элементов НЕ входит в модель "мягкой силы" управления изменениями?

- а) Участие сотрудников
- б) Коммуникация
- с) Мотивация
- д) Принуждение

- е) Поддержка
10. Что из перечисленного НЕ является фактором, стимулирующим устойчивое развитие бизнеса?
- а) Рост потребительского спроса на экологически чистые продукты
  - б) Повышение требований со стороны инвесторов
  - с) Усиление государственного регулирования
  - д) Снижение себестоимости производства
  - е) Создание конкурентного преимущества
11. Какой из инструментов НЕ используется для управления рисками, связанными с устойчивым развитием?
- а) Анализ рисков
  - б) Стратегическое планирование
  - с) Управление коммуникациями
  - д) Управление ресурсами
  - е) Оценка эффективности
12. Что из перечисленного НЕ является примером "зеленой" трансформации?
- а) Переход на возобновляемые источники энергии
  - б) Создание экологически чистых продуктов
  - с) Снижение выбросов парниковых газов
  - д) Внедрение цифровых технологий
  - е) Управление отходами
13. Какой из показателей НЕ используется для оценки социальной устойчивости бизнеса?
- а) Уровень заработной платы сотрудников
  - б) Безопасность и здоровье на рабочем месте
  - с) Доступность продуктов и услуг для всех слоев населения
  - д) Степень внедрения цифровых технологий
  - е) Развитие местного сообщества
14. Что из перечисленного НЕ является примером "цифровой" трансформации?
- а) Внедрение искусственного интеллекта
  - б) Создание интернет-платформ
  - с) Разработка мобильных приложений
  - д) Переход на облачные технологии
  - е) Повышение уровня квалификации сотрудников
15. Какой из принципов НЕ является ключевым для эффективного управления изменениями?
- а) Четкое видение изменений
  - б) Открытая и прозрачная коммуникация
  - с) Взаимодействие с заинтересованными сторонами
  - д) Создание системы мотивации
  - е) Снижение затрат

#### Типовые задания к зачету

1. Анализ текущего состояния: Проведите анализ вашей организации (или выбранной организации) на предмет готовности к устойчивому развитию. Оцените текущие практики в области экологии, социальной ответственности и корпоративного управления (ESG). Выявите сильные и слабые стороны.

2. Разработка стратегии устойчивого развития: На основе анализа из задания 1, разработайте краткосрочную (1 год) и долгосрочную (3-5 лет) стратегию устойчивого развития для выбранной организации. Укажите конкретные цели, показатели (KPI), и мероприятия по каждому из направлений ESG.

3. Оценка углеродного следа: Определите углеродный след вашей организации (или выбранной организации) за последний год. Укажите основные источники выбросов парниковых газов и предложите меры по их сокращению.

4. Разработка плана управления изменениями: Выберите конкретный проект, связанный с

устойчивым развитием (например, переход на возобновляемые источники энергии, внедрение программы энергосбережения). Разработайте план управления изменениями для успешной реализации этого проекта, учитывая сопротивление персонала и другие потенциальные препятствия.

5. Коммуникационная стратегия: Разработайте коммуникационную стратегию для информирования сотрудников и заинтересованных сторон о планах организации по устойчивому развитию. Укажите целевые аудитории, каналы коммуникации и ключевые сообщения.

6. Анализ рисков: Проведите анализ рисков, связанных с внедрением стратегии устойчивого развития. Определите потенциальные угрозы, их вероятность и последствия, а также разработайте меры по их минимизации.

7. Оценка эффективности: Разработайте систему мониторинга и оценки эффективности мероприятий по устойчивому развитию. Определите ключевые показатели эффективности (КПИ) и методы их измерения.

8. Внедрение круговой экономики: Предложите конкретные меры по внедрению принципов круговой экономики в вашей организации (или выбранной организации). Например, оптимизация использования ресурсов, переработка отходов, повторное использование материалов.

9. Социальная ответственность: Разработайте план мероприятий по повышению социальной ответственности организации, например, создание программы поддержки местного сообщества, улучшение условий труда сотрудников, благотворительность.

10. Корпоративное управление: Предложите меры по улучшению корпоративного управления в контексте устойчивого развития, например, внедрение системы этического кодекса, обеспечение прозрачности деятельности, повышение ответственности руководства.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

а) Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### **основная**

Л1.1 Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Управление изменениями [Электронный ресурс]:учебник; ВО - Бакалавриат. - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. - 302 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=432105>

Л1.2 Чудинов О. О. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие [Электронный ресурс]:учеб. пособие ; ВО - Бакалавриат. - Москва: КноРус, 2024. - 244 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/951542>

Л1.3 Ковалевский В. В., Родина Т. Е., Ботина Е. Н. Управление изменениями [Электронный ресурс]:учеб. пособие ; ВО - Аспирантура, Бакалавриат, Магистратура. - Москва: Русайнс, 2024. - 215 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/952874>

### **дополнительная**

Л2.1 Иванова Т. Ю., Куликова Е. В., Зайдуллина Ч. Н., Захарова Ю. Н., Иванов Н. Г., Куклев С. Е., Рожкова Е. В., Хаймурзина Н. З., Иванова Т. Ю. Управление изменениями [Электронный ресурс]:учеб. пособие ; ВО - Бакалавриат, Магистратура. - Москва: КноРус, 2023. - 349 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/949871>

Л2.2 Резник С. Д., Алмастьян Н. А., Анискин Ю. П., Архипова М. Ю., Бабина С. И., Балычева Ю. Е., Бульканов П. А., Герасимов Б. Н., Демочкин С. В., Ковальчук Ю. А., Кондратьев Э. В., Краковская И. Н., Литовкин М. В., Мараховская И. Ю., Неретина Е. А., Нижегородцев Р. М., Никитина Л. М., Пахомова А. А., Ратнер С. В., Сазыкина О. А., Самоволева С. А., Сиротин В. П., Степнов И. М., Трещевский Ю. И., Черницов А. Е. Управление изменениями в современных компаниях [Электронный ресурс]:моногр.. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 263 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=438139>

Л2.3 Шеина С. Г., Федоровская А. А., Чубарова К. В. Устойчивое развитие территории субъекта РФ: города и сельские поселения [Электронный ресурс]:учеб. пособие ; ВО - Магистратура. - Москва: КноРус, 2024. - 225 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/950662>

б) Методические материалы, разработанные преподавателями кафедры по дисциплине, в соответствии с профилем ОП.

Л3.1 Кожевина О. В. Управление изменениями [Электронный ресурс]:учебник ; ВО - Бакалавриат, Магистратура, Аспирантура. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 304 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/document?id=399311>

Л3.2 Резник С. Д., Черниковская М. В. Управление изменениями [Электронный ресурс]:учебник ; ВО - Бакалавриат. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 379 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/document?id=399960>

Л3.3 Аньшин В. М., Глазовская Е. С., Перцева Е. Ю. Проектный подход к реализации концепции устойчивого развития в компании [Электронный ресурс]:моногр.. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024. - 267 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=431568>

Л3.4 Ендовицкий Д. А., Любушин Н. П., Бабичева Н. Э., Ендовицкий Д. А. Системный анализ моделирование и прогнозирование устойчивого развития субъектов хозяйствования [Электронный ресурс]:учебник ; ВО - Бакалавриат, Магистратура. - Москва: КноРус, 2024. - 302 с. – Режим доступа: <https://book.ru/book/950661>

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

№	Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
1	Официальный сайт справочной правовой системы "Консультант Плюс"	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>

## 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине «Управление изменениями и устойчивое развитие» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции и практические занятия) и самостоятельной работы обучающихся. Практические занятия дисциплины «Управление изменениями и устойчивое развитие» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций. Изучение дисциплины завершается зачетом.

Успешное изучение дисциплины требует посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения всех учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

Основную организационную форму обучения, направленную на первичное овладение знаниями, представляет собой лекция и практическое занятие.

Лекционные занятия предназначены для обсуждения наиболее важных тем, вызывающих затруднения при самостоятельном изучении учебного материала. Лекции, прочитанные в период контактного обучения, помогают наметить план самостоятельного изучения дисциплины, определяют темы, на которые необходимо обратить особое внимание.

В ходе лекционных занятий необходимо кратко вести конспектирование учебного материала. Следует обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, характерные особенности, а также сведения, которые может не найти в учебных изданиях по дисциплине.

Обучающемуся необходимо регулярно отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Практические занятия составляют важную часть профессиональной подготовки. Основная цель проведения практических занятий – формирование у обучающихся аналитического, творческого мышления путем приобретения практических навыков.

При подготовке к практическим занятиям необходимо просмотреть конспекты лекций и методические указания, рекомендованную литературу по данной теме; подготовиться к ответу на контрольные вопросы.

По дисциплине проводится собеседование с обучающимися для контроля усвоения ими основных теоретических и практических знаний по теме практического занятия (обучающиеся должны знать ответы на поставленные вопросы). По результатам и опроса выставляется оценка за практическое занятие.

В ходе изучения дисциплины обучающимися решаются практико-ориентированные задачи.

Самостоятельная работа – крайне важный элемент подготовки обучающихся в процессе обучения. Получить всесторонние знания, ограничиваясь при этом только прослушиванием лекций и посещением семинарских занятий, невозможно.

Кроме того, понятийный аппарат курса разнообразен, объемный, что требует специальной работы для их усвоения.

Важным условием успешной самостоятельной работы обучающихся являются консультации преподавателя и тщательная подготовка к практическим занятиям.

## 11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства и информационных справочных систем (при необходимости).

### 11.1 Перечень лицензионного программного обеспечения

1. -

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующие информационно справочные системы: СПС «Консультант плюс», СПС «Гарант».

## 12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

№ п/п	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Номер аудитории	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
-------	---	-----------------	---

1	Учебная аудитория для проведения занятий всех типов (в т.ч. лекционного, семинарского, практической подготовки обучающихся), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Э-148	ИТФЦ «Аналитика и финансовые технологии» Оснащение: специализированная мебель на 36 посадочных мест, трибуна для лектора – 1 шт., персональный компьютер – 2 шт., ноутбук - 1 шт., интерактивная панель Sharp PN-70TB3, напольная интерактивная сенсорная панель RoHS 52P32, телевизор Toshiba (40//), терминал для безналичных операций, учебно-наглядные пособия в виде презентаций, подключение к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.
		Э-140	Бизнес центр «Лаборатория банковских технологий и аналитики» Оснащение: специализированная мебель на 36 посадочных мест, персональный компьютер (моноблок) - 1 шт., ноутбуки – 10 шт., флип-чарт – 1 шт., интерактивная панель, учебно-наглядные пособия в виде тематических презентаций, информационные стенды, интерактивная карта СКФО, подключение к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.
2	Помещение для самостоятельной работы обучающихся, подтверждающее наличие материально-технического обеспечения, с перечнем основного оборудования		
		Читальный зал научной библиотеки	Специализированная мебель на 100 посадочных мест, персональные компьютеры – 56 шт., телевизор – 1 шт., принтер – 1 шт., цветной принтер – 1 шт., копировальный аппарат – 1 шт., сканер – 1 шт., Wi-Fi оборудование, подключение к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.

### 13. Особенности реализации дисциплины лиц с ограниченными возможностями здоровья

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература, специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

а) для слабовидящих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

- задания для выполнения, а также инструкция о порядке проведения промежуточной аттестации оформляются увеличенным шрифтом;

- задания для выполнения на промежуточной аттестации зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту;

- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- студенту для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство;

в) для глухих и слабослышащих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

- промежуточная аттестация проводится в письменной форме;

- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости поступающим предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

- по желанию студента промежуточная аттестация может проводиться в письменной форме;

д) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

- по желанию студента промежуточная аттестация проводится в устной форме.

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями и устойчивое развитие» составлена на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952).

Автор (ы)

\_\_\_\_\_ доц. , кэн Кулешова Лариса Владимировна

Рецензенты

\_\_\_\_\_ доц. , кэн Остапенко Елена Анатольевна

\_\_\_\_\_ доц. , кэн Томилина Елена Петровна

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями и устойчивое развитие» рассмотрена на заседании Кафедра банковского дела протокол № 27 от 25.03.2024 г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Склярова Юлия Михайловна

Рабочая программа дисциплины «Управление изменениями и устойчивое развитие» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии Институт экономики, финансов и управления в АПК протокол № 8 от 26.03.2025 г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Руководитель ОП \_\_\_\_\_